Canadian Centre for Management Development

1991-92 Estimates

Part III

Expenditure Plan

91-03428/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-90
ISBN 0-660-56292-8

1991-92 Estimates

Part III

Canadian Centre for Management Development

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 5
B. Use of 1989-90 Authorities 6

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92
   1. Highlights 7
   2. Summary of Financial Requirements 8
B. Recent Performance
   1. Highlights 9
   2. Review of Financial Performance 10
C. Background
   1. Introduction 11
   2. Mandate 12
   3. Program Objective 13
   4. Program Organization for Delivery 13
D. Planning Perspective
   1. External Factors Influencing the Program 16
   2. Initiatives 17
   3. Update on Previously Reported Initiative 17
E. Program Effectiveness 18

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment 19
B. Research 23
C. Management Services 27

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
   1. Financial Requirements by Object 32
   2. Personnel Requirements 33
   3. Capital Expenditures 35
   4. Transfer Payments 35
   5. Net Cost of Program 36
   6. Charges between Appropriations 36

References 37

Topical Index 37

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development		
10	Program expenditures	**10,694**	9,882
(S)	Contributions to employee benefit plans	**968**	857
	Total Program	**11,662**	10,739

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development	
10	Canadian Centre for Management Development - Program expenditures and contributions	**10,694,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates				1990-91 Main Estimates
	Budgetary			Total	
	Operating	Capital	Transfer payments		
Management Orientation, Development and Assessment	6,057			**6,057**	5,359
Research	1,189		250	**1,439**	930
Management Services	3,166	1,000		**4,166**	4,450
	10,412	**1,000**	**250**	**11,662**	10,739

B. Use of 1989-90 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Canadian Centre for Management Development			
10 Program expenditures	9,206,000	9,206,000	**9,193,585**
S) Contributions to employee benefit plans	758,000	758,000	**758,000**
Total Program - Budgetary	9,964,000	9,964,000	**9,951,585**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

Highlights for the Canadian Centre for Management Development, established in 1988-89 by Order-in-Council PC 1988-1669, during fiscal-year 1991-92 are as follows:

- Throughout 1991-92, the Centre plans to offer 174 courses, seminars and other events to an estimated 5,120 senior managers. This represents approximately 19,200 participant training days or an average of 2.56 training days for each member of the Management Category (see pages 19-22);
- The Centre will be piloting the second and third phase of the Advanced Management Program (see page 20);
- The Centre has been asked by Treasury Board to design and deliver the educational phase of a new Management Trainee Program (see page 17 and 20);
- The Centre will also design 93 course days (see page 21);
- The Centre will continue to develop its case studies at the rate of 20 to 25 per year (see page 21);
- It is expected that the results of a minimum of eight research projects will be published and that ten to twelve new projects will be selected for funding (page 24); and
- The Centre will continue its annual lecture series (see page 24).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast* 1990-91	Change
Management Orientation, Development and Assessment	**6,057**	5,701	356
Research	**1,439**	656	783
Management Services	**4,166**	4,332	(166)
	11,662	10,689	973

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are 8.9% or 0.973 million higher than the 1990-91 forecast expenditures. This change is due primarily to:

- increases in salaries and wages and contributions to employee benefit plans ($670,000); and
- increased cost for regional courses and the Advanced Management Program ($300,000).

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 forecast (which is based on information known to management as of October 30, 1990) is $50,000 or .5% lower than the 1990-91 Main Estimates of $10,739,000 (see Spending Authorities, page 5) due to the expected reduction in the federal sales tax.

B. Recent Performance

1. Highlights

Fiscal year 1989-90 marked the start-up year of the Canadian Centre for Management Development. The highlights for that year are as follows:

- 27 orientation courses were conducted and an extra effort was made to increase the number of managers taking this training in order to reduce a backlog;
- 11 courses which focused on a particular function, skill or management situation were developed and conducted;
- 86 seminars, workshops and armchair sessions were developed and conducted;
- a Research Agenda was prepared identifying priority research themes and a Research Fellows program was established;
- a number of papers for delivery at national and international conferences and for publication in leading journals were produced by the Research group;
- a major one-day conference on technology was held, called Expo-Forum, which attracted approximately 450 people;
- the computerization of both campuses was undertaken and all staff are currently linked electronically; and
- research continued on new learning methods and staff have explored the potential of computer-based simulations and video-conferencing.

Fiscal year 1990-91 is the first-year of full operations where the Centre will fulfil its promise. The most important highlights for this year are as follows:

- delivery of the first phase of the Advanced Management Program course;
- delivery of 27 orientation courses;
- delivery of 14 courses which focused on a particular function, skill or management situation;
- delivery of 86 seminars, workshops and armchair sessions;
- consolidation of the organization reducing the number of Vice-Principals to three and reflecting the Public Service 2000 client-oriented approach;

- implementation of a long term plan leading to a more intensive use of educational technology and further improvements in the provision of electronic information management services;
- improvements of the residential campus of Touraine and completion of the De La Salle Campus classrooms facilities; and
- in addition to the publication of eight research projects, establishment of a prestigious annual lecture.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Management Orientation, Development and Assessment	3,425	3,944	(519)
Research	524	708	(184)
Management Services	6,003	5,312	691
	9,952	9,964	(12)

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures were $12,000 or 0.1% lower than the Main Estimates. The differences between planning elements were due mainly to the fact that the start-up of some of the operations was delayed and that additional resources were required in the administration function in order to appropriately set up the Centre's infrastructure.

C. Background

1. Introduction

On April 14, 1988, the Prime Minister announced the creation of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), dedicated to excellence in teaching and research into public sector management, enhancing public sector management capabilities, and promoting a strong corporate culture in the federal public service. On May 18, 1990, new legislation entitled Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34) was passed by the House of Commons and is now before the Senate Committee on National Finance. It provides for the creation of a departmental corporation operating at arm's length from the government under the general direction of a Board of Governors. The composition of the Board is to be equally divided between public and non-public sector representatives. The Clerk of the Privy Council is to be the Chairman of the Board. Among other public sector representatives, the Secretary of the Treasury Board, the Chairman of the Public Service Commission and the Principal of the Centre are to be ex officio governors.

Pending passage of the legislation by the Senate, Order-in-Council PC 1988-1669 of August 11, 1988 authorized the designation of the Centre for Executive Development - Touraine as the Canadian Centre for Management Development and its activities are subject to advice and monitoring by an Advisory Council.

The Centre brings together leading practitioners and scholars to help further develop the art and science of management in a public sector context. Its doors are open to senior managers from all parts of the country. It does not compete with existing university programs in public administration; rather, it complements and cooperates with them.

The Centre focuses on the orientation, training and development of senior managers in the federal sector. It also has a capability to undertake management research and develop teaching cases to enhance and broaden the range of management courses offered by the federal government. There are two campuses. One is located at Gatineau (Touraine), Quebec; the other is situated in the historical De La Salle Academy on Sussex Drive in downtown Ottawa. In addition to housing the headquarters of the Centre, the central location of the Academy facilitates the participation of senior executives in seminars and non-residential courses. Courses are also offered at existing facilities in most regions of Canada.

The primary clientele of the Centre includes all members of the Management Category, Deputy Ministers, Senior Governor-in-Council appointees, managers from the Employment Equity groups at one level below the management category and, managers selected for the Career Assignment Program and the Management Trainee Program. Training of other public servants remains the responsibility of the Public Service Commission. The programs are also offered to small numbers of senior public and private sector officials and academics from post-secondary institutions who participate either as lecturers or as students of the Centre.

2. Mandate

Pending passage of the legislation by the Senate, the Centre derives its initial mandate, from Order-in-Council PC 1988-1669 which designates the Centre as a department for the purposes of the Financial Administration Act, the Public Service Employment Act and the Public Service Staff Relations Act.

The mandate of the Centre was amended by the House of Commons. It now reads as follows with the changes shown underlined:

- to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service;

- to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;

- to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;

- to develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;

- to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

- to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and

- to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

3. Program Objective

The program objective of the Canadian Centre for Management Development is to assist managers in developing the conceptual, analytical, decision-making, problem-solving and implementation skills critical to meeting the current and future management challenges in the federal government, including responding to the changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society; to assist managers in understanding the policies, operation, organization, dynamics and traditions of the federal government and in managing government programs, services and personnel, efficiently and effectively, in a context of employment equity; to broaden the knowledge base related to the theory and practice of public-sector management; and to further exchanges between senior private and public sector officials and academics on management issues.

4. Program Organization for Delivery

The Activity framework of the Centre is designed to separate those activities aimed at the delivery of management courses, management seminars and development of case studies, from activities which support the role of the Centre in the area of research on major management issues and the Centre's management services.

Activity Structure: The Canadian Centre for Management Development Program is comprised of three activities. Details of these activities are provided in Section II of this Plan.

Figure 3: Activity Structure

Organization structure: The Principal of the Centre is appointed by the Governor in Council and has the rank and status of a deputy minister. The Principal is the Chief Executive Officer of the Centre and has control over the form and content of programs, studies and publications of the Centre, the appointment of staff, the contracting for services and any other authority normally exercised by a deputy head pursuant to a statute or delegated authority. He is assisted by a person designated as Deputy Principal.

The responsibilities of the three Vice Principals have been re-aligned as follows:

- the Vice-Principal, Management Development is responsible for the provision of mandatory and residential management orientation courses and optional non-residential courses, seminars and workshops to members of the management category from the senior manager (SM) up to, but excluding Assistant Deputy Ministers (ADM), and the educational component of the Career Assignment Program (CAP) and of the Management Trainee Program.

- the Vice-Principal, Advanced Management Development is responsible for the delivery of training, orientation and other executive development services to the top ranks of the public service at the level of ADM and above, and for the generation and packaging of advanced public management knowledge.

- the Vice-Principal, Liaison and Consultation is responsible for liaison and consultation with the private sector and universities and for relations with other outside organizations.

The Director of Research is responsible for the conduct and publication of research projects on a wide range of public sector management issues and concerns, the management of grants and contributions given to a variety of management organizations and associations and the administration of a fellowship program for senior public and private sector officials and academics.

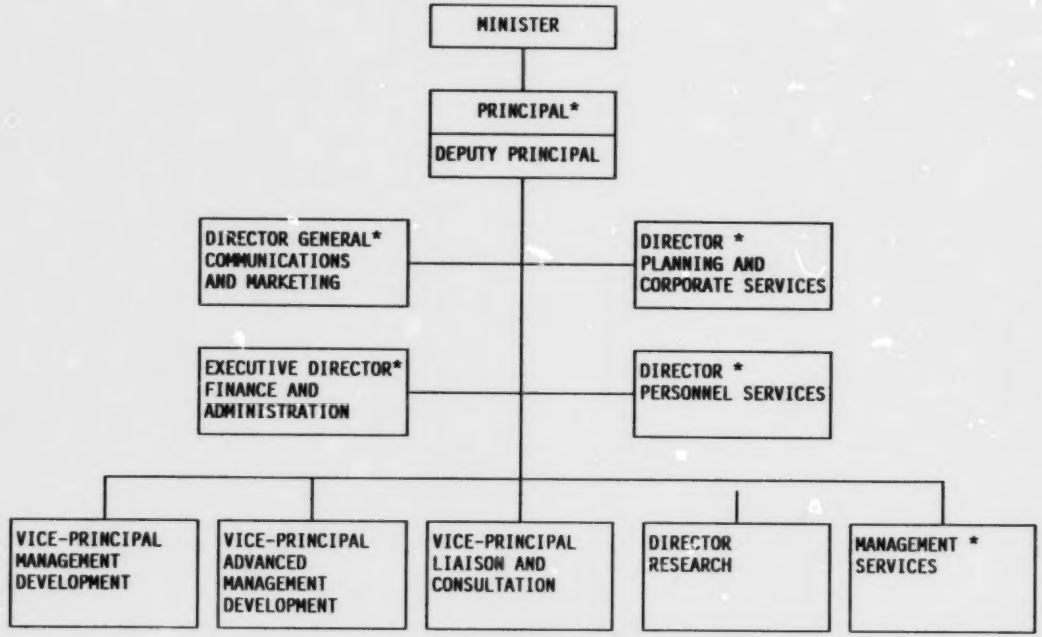
The Director of Planning and Corporate Services is responsible for the development, coordination and monitoring of a strategic and operational planning system, the operation of an effective service to the Advisory Council, and the accumulation and analysis of data for the Program Evaluation and audit services.

The Director General of Communications and Marketing is responsible for market research and analysis, the preparation of publicity on the Centre to its client population and outside organizations, the relations with the media, the coordination of access to Information and Privacy Acts and the publication of the Annual Report.

The Director of Personnel Services is responsible for advising the Principal and his senior officials on all matters related to human resource management, including the development and management of policies and systems in areas such as human resources planning, classification, staffing and training, staff relations, pay and benefits, official languages and employment equity programs for the Centre.

The Executive-Director, Finance and Administration is responsible for the provision of all other services including finance, administration, automation and documentation.

Figure 4: Resources by Organization/Activity



(thousands of dollars)						Total
Management Orientation, Development and Assessment	2,738	1,924	193	-	1,202	6,057
Research	-	-	-	1,439	-	1,439
Management Services	-	-	-	-	4,166	4,166
Total	2,738	1,924	193	1,439	5,368	11,662

* Management Services include the Office of the Principal, Communications and Marketing, Personnel Services, Planning and Corporate Services, Finance and Administration, and the Capital Plan of $1.0 million.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Canadian Centre for Management Development has identified within the environment a number of factors which will continue to significantly impact upon its operations in the future.

Emphasis on Management Development: The profile of the public service is changing and the changes required in leadership and management are profound. The Government has undertaken a renewal program aimed at de-regulating the managerial environment, improving communications, rebuilding pride and confidence in public service, and enriching our training and development programs. The Centre is influenced by the Government's commitment to preserving and enhancing the knowledge, skills and traditions of public management. In this regard, the House of Commons initiated substantial additions to the Centre's mandate which require the Centre to think beyond the senior management cadre. Some of these changes were influenced by the publication of "Beneath the Veneer" which was tabled and discussed in Committee, representations from Employment Equity Groups and by the Public Service 2000 task forces recommendations.

Technology: There are increased expectations on the part of the departments and agencies for the Centre's diversification of its delivery of existing or new management knowledge by ways other than the traditional classroom training.

Research on public management: The first years of the Centre have enabled it to gain a disquieting insight into how little research and development is done in the field of public management, whether in the universities or inside government. There are few comparative studies of government, few in depth examinations of alternative government organizational models, and little evidence of adequate analysis of the long term implications of the introduction of significant changes in approaches to management.

Clientele: The workload of the Centre is largely determined by the size of its clientele, its composition and its location. For example, the higher than initially expected turnover in the management category will cause a substantial increase in the volume of mandatory orientation courses. In addition, a recent analysis of the Centre's primary clientele indicates that it is closer to 7,500, instead of 5,000 which was initially estimated. Finally, the Centre needs to increase regional offerings in order to answer both the demands of regional managers for increased development opportunities and the concerns expressed by Public Service 2000 that regional managers be provided with the same developmental opportunities as those in the National Capital Region.

2. Initiatives

The Centre will undertake to implement in 1991-92 the educational phase of the new Management Trainee Program. It is expected that 100 university graduates and 25 public servants will participate in this program every year. The educational phase will consist of five weeks of training.

The Centre will also embark on the establishment of a framework for research on which to advance the use of technology and of new learning methods for government managers.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Elaboration of a plan for the renewal of the public service: The Centre has contributed extensively to the Public Service 2000 task forces by providing resources for specific studies, assisting in all task forces and chairing the task force on Training and Development . Assistance is also provided to the Treasury Board Secretariat in assessing the validity and implementation strategies of some of the task forces recommendations.

Review of the internal management structure: As reported in the 1990-91 Expenditure Plan, the Centre has completed the revision of its organization structure reducing the number of Vice-principals to three and reflecting the Public Service 2000 client-oriented approach.

Development of an Assessment Program: This initiative was originally identified and described in the 1989-90 Expenditure Plan and progress continues towards the development of an Assessment Program for managers. The services of two professionals have been retained with a specific mandate to establish a process which will include self-assessment instruments, professional testing and customized programs from which managers will be able to choose among different learning paths according to their strength and weaknesses as managers. The Centre is still examining existing services in Canada and abroad. As a partial response to the White Paper on Public Service 2000, experimental situations will be developed and offered to managers to enhance their interpersonal skills and awareness of the impact of their managerial style.

Management Research: In 1990-91, the Centre arranged for the conduct of research on four topics: Managing Fiscal Restraint, Managing the Public Administration Process, Managing Responsiveness to Ministers and Services to the Public and, Managing in the Workplace.

Fellowships: Fellowships are gradually becoming an integral part of the operations of the Centre. The "university fellows" component has now been approved by the Treasury Board and the program has started in 1990-91.

E. Program Effectiveness

In order to pursue the maximum level of effectiveness in the delivery of its program, the Centre has focused its attention on the evaluation and validation of its pilot management development programs. The Centre is continuing its consultation on an on-going basis with the federal government departments, members of the Management category and outside sources such as representatives of the business and academic communities, professional development associations, when appropriate, to adjust its programs to better meet the needs of its clients. Evaluation data is also being gathered on other programs and activities offered by the Centre.

In its first year of operation, the Centre had prepared a preliminary plan for a cyclical evaluation of its programs. However, the amendments brought to the objects of the Centre (section 4) and the inclusion of a review clause (section 19) in Bill C-34, as adopted by the House of Commons, have made it necessary to review the evaluation plan substantially. In 1991-1992, audit and evaluation plans will be integrated in order to avoid duplication in the analysis of the Centre's programs.

As outlined in Bill C-34, the first comprehensive evaluation of the Centre's programs should be undertaken in 1993-94 to be tabled in 1994-95, and every five years thereafter. In 1991-92, the Centre, in collaboration with the Office of the Comptroller General, will undertake an identification of results indicators which are appropriate to its modified mandate. These will serve to measure and report on the effectiveness of the Centre's program in relation to its objectives.

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment

Objective

To enhance the knowledge and managerial competence of members of the management category in providing service to the Canadian public.

Description

The Management Orientation, Development and Assessment activity includes the provision of mandatory orientation courses; the educational component of the Career Assignment Program and of the Management Trainee Program; the delivery of optional management development courses and an advanced management course; management issues and seminar programs; the development of case studies and publication of Best Management Practices in support of all courses; the development of a voluntary management assessment program, internal counselling and stress management services available to all senior managers; liaison and consultation with the private sector, universities and other outside organizations involved in management development activities; and, the operational services in support of the faculty for the design and delivery of courses.

Resource Summaries

This Activity accounts for 51.9 % of the total 1991-92 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Management Orientation, Development and Assessment	**6,057**	5,701	3,425

The increase of $2.3 million from 1989-90 to 1990-91 is mainly due to the transfer of the Program Operations Services from the Management Services activity in 1990-91 ($1.200 million), the increase in regional courses and the Advanced Management Program ($0.300 million), delays in implementing some activities ($0.356 million) and increases in salaries ($0.300 million).

Figure 6: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Management Orientation, Development and Assessment	3,425	3,944	(519)

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures are lower than the Main Estimates by $0.519 million or 13% due to the fact that, in the start-up year of the Centre, some activities took longer to develop and be delivered.

Performance Information and Resource Justification

The design and delivery of management orientation courses, management development courses, management seminars and workshops, and the development of cases are the operational outputs of this activity. Information is provided separately below for the four components of this Activity, followed by a statistical overview of its outputs (figure 7).

Management Development: This component includes the provision of mandatory and residential management orientation courses and optional non-residential courses, seminars and workshops to members of the management category from the senior manager (SM) up to, but excluding the ADM level. The educational component of the Career Assignment Program (CAP) and of the Management Trainee Program form part of this component.

Resources of $2.738 million are required to design and deliver 142 courses to 4,090 participants during 1991-92. This represents 36 training days to be designed and 15,550 participant-days for course delivery. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($2.130 million), the operating costs of this function ($0.275 million) and the costs related to guest lecturers from outside of government ($0.333 million).

Advanced Management Development: This component includes the delivery of training, orientation and other executive development services to the top ranks of the public service at the level of ADM and above, and the generation and "packaging" of advanced public management knowledge. Services are delivered to the client group through courses, updates, seminars, conferences, publications and other vehicles yet to be developed. Knowledge is generated in a variety of ways (in-house analysis and innovation, external contracts) and it is packaged for delivery using different media (e.g. courses, cases, videos, publications). The Advanced Management Program, which is part of this component will be completed and evaluated in light of the pilot phase.

Resources of $1.924 million are required to design and deliver 32 courses to 1030 participants during 1991-92. This represents 57 training days to be designed and 3,650 participant-days for course delivery. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($1.165 million), the operating costs of this function ($0.316 million) and the costs related to contracted resources ($0.443 million).

Liaison and Consultation: This new component includes the liaison and consultation with the private sector and universities, initiating joint ventures and experiments with private firms and faculties of management and political sciences. It also includes relations with outside organizations involved in management development activities.

Resources of $0.193 million are required for this function: salaries of personnel of the group ($0.168 million) and operating costs ($0.025 million).

Program Operations Services: This program component is responsible for the provision in the National Capital Region and other regions of the country, of the support necessary for the delivery of workshops and seminars, management development and management orientation courses, including contract preparation, course registration and the preparation of the calendar of courses.

Resources of $1.202 million are required for this function: salaries of personnel of the group ($0.984 million) and operating costs ($0.218 million).

Figure 7: Delivery and Design of Courses - Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Course Delivery			
• Number of participants	**5,120**	2,916	2,702
• Number of training days	**904**	645	578
• Number of participant-days*	**19,200**	14,214	12,098
• Number of offerings	**174**	128	124
Course/seminar Design			
• Number of training days designed	**93**	99	79
Cases Design			
• Number of cases designed	**25**	33	30

* The number of participant-days is equal to the number of training days for all courses offered, times the average number of participants expected per training days.

The following graphic presentation illustrates the trends in the design and delivery of different types of courses since the start-up year of 1989-90.

Figure 8: Course Delivery in Participant Training Days

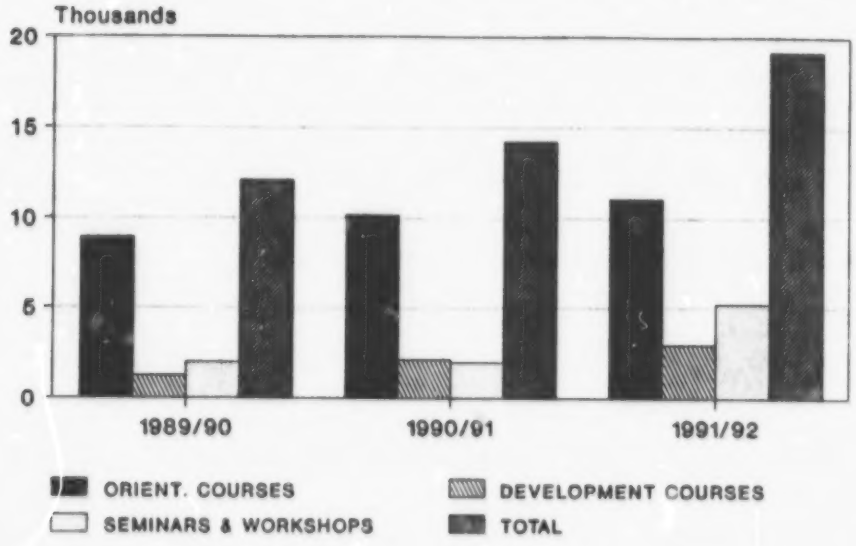
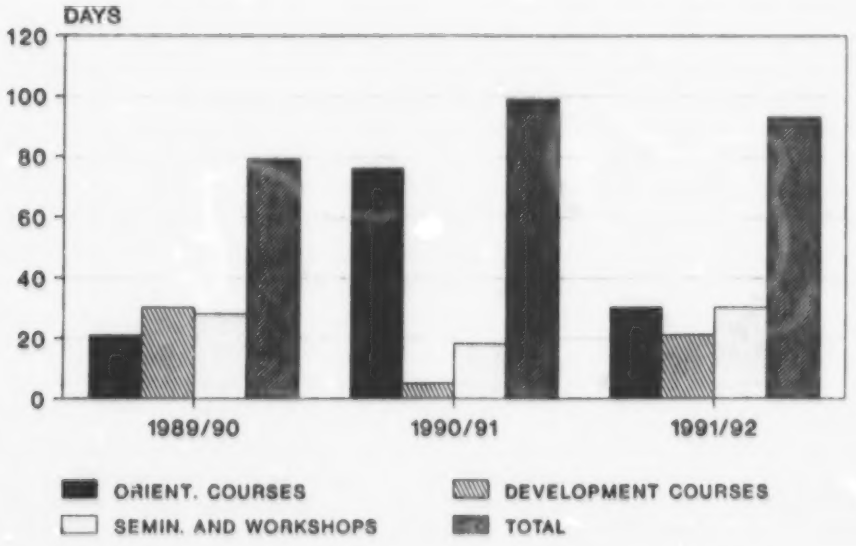


Figure 9: Course/seminar design - # of training days designed



B. Research

Objective

To create a greater awareness among senior public and private sector officials and academics of major issues, challenges and opportunities of managing in the Canadian context.

Description

The Research activity includes the conduct and publication of the results of research projects; a fellowships program for senior public and private sector officials and academics; contributions to a variety of management organizations and associations; and, the management of the Centre's information holdings.

The management of the Documentation Service has been transferred to this activity from the Management Services activity for 1991-92. These services are more appropriately linked to the Research activity of the Centre.

Resource Summaries

This Activity accounts for 12.3% of the total 1991-92 Program expenditures of the Centre.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Research	**1,439**	656	524

The substantial increase for this activity is due primarly to the transfer of the Documentation Service from the Management Services activity ($0.286 million), the funding for additional research ($0.200 million), an anticipated lapse ($0.100 million) of contributions in 1990-91 and salary increases.

Figure 11: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Research	524	708	(184)

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures are lower than the Main Estimates by $0.184 million or 26% due to the fact that the contribution policy was not approved by Treasury Board until late in the fiscal year and also, that some of the research contracts were phased over more than one fiscal year.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for each of the six components of this Activity.

Public Management Research Program: This component includes research projects and publications on a wide range of public sector management issues and concerns. Research priorities are identified in the annual research agenda published by the Centre. Most projects are conducted by researchers contracted to undertake a single study. Researchers are drawn from university faculties, private sector executives and current or retired public servants.

During 1991-92, the Centre expects to:

- develop and disseminate its annual research agenda;
- select ten to twelve new projects to be funded;
- publish the results of eight to ten research projects; and
- organize an annual lecture.

The White Paper on Public Service 2000 calls for bold new directions in public sector management in the Government of Canada. If implemented, the recommendations will significantly reform both the conditions and the ethics of work in the Public Service. While the recommendations are clear on the overall direction of change, much work remains to be done to ensure their effective implementation. The Centre is ideally equipped to support this further work through an active research program on some practical issues arising from the White Paper.

Course Related Research: This component includes research projects and the objective is to develop and enhance public sector management knowledge. During 1991-92, the Centre expects to establish a framework for course related research.

Research on Learning Methods: This component includes research in the area of adult training methods and the use of advanced educational technologies to facilitate access to the Centre's offerings and disseminate knowledge to a larger clientele.

During 1991-92, the Centre expects to:

- expand the identification of adult training methods; and
- catalogue the appropriateness of educational technologies for various management development settings.

Fellowships: The fellowship program provides to its participants an opportunity to reflect on their experiences and, at the same time, make a contribution to the development of managers of the federal government. It brings to the Centre candidates from universities, other parts of the Public Service, other levels of government and the private sector.

During 1991-92, the Centre expects to appoint seven to ten internal fellows with an equal distribution between public servants and others. In either case, it is expected that the home organization will pay for the salary costs of the participants. The office space and support services costs will be met by the Centre.

In addition, the Centre expects to appoint a maximum of five university fellows, subject to individual approval by Treasury Board. Salary costs will be paid by the sponsoring department and support costs will be met by the participating university.

Contributions: The Centre provides modest contributions to persons, groups of persons, institutes and other organizations whose purpose is to assist and further the development of sound management policies and practices. Since 1989-90, an annual sum not exceeding $250,000 has been allocated for this purpose.

Documentation Service: This component amalgams the library, records and mail services, and is equipped with the latest technology available in support of the case and course development and research programs of the Centre. The Centre is considering the automation of its records management. The Phase II of the implementation of the recommendations of a comprehensive study (March 1989) leading to the creation of this service, should be completed by March 1991, along with the classification and staffing of all positions.

The expected results of the Documentation Service in 1991-92 are to:

- develop a collection of national importance in management development for the public sector;
- coordinate management development collections and resource sharing networks within federal government libraries;
- introduce new technologies to enhance access to information in support of research and teaching/learning; and
- establish a model for small departments in the management of government information holdings.

Resources of $1.439 million are required for this activity: salaries and employee benefits of faculty members carrying out research projects ($0.417 million) and of employees involved in the Documentation Service activities ($0.286 million), contributions ($0.250 million), operating costs ($0.203 million) and the costs related to contracted research services ($0.283 million).

C. Management Services

Objective

To provide the overall policy direction and orientation of the Centre and the necessary infrastructure for the delivery of its programs.

Description

The Management Services activity includes the Office of the Principal and Deputy Principal, who establish the overall policy direction and orientation of the Canadian Centre for Management Development; the provision of strategic planning; the delivery of specialized services to the Centre in communications and marketing, personnel, finance, administration, technology, corporate management systems, evaluation and audit; and, the capital acquisition plan.

Resource Summaries

This Activity, excluding the Capital Plan of $1.0 million, accounts for 27.1% of the total 1991-92 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Management Services	**4,166**	4,332	6,003

Figure 13: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Management Services	6,003	5,312	**691**

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures are higher than the Main Estimates by $0.691 million or 13% due to the fact that the start-up of the Centre's operations required additional resources to set up the administrative and operating infrastructure.

Performance Information and Resource Justification

Planning and Corporate Services: The expected results of this group in 1991-92 are to:

- make adjustments to the operational planning framework and planning process;
- continue to provide an effective service to the Advisory Council/Board of Governors;
- liaise with the offices of the Prime Minister and Deputy Prime Minister; and
- accumulate and analyze data for the program evaluation.

Communications and Marketing: The expected results of this group in 1991-92 are to:

- maintain a comprehensive and effective data bank of all clients of the Centre, within and outside the public service;
- publish a periodic newsletter;
- provide writing, editing and graphic arts capability, with reliance on outside contracts;
- produce a full range of promotional and information literature, including the promotion of the Centre's corporate identity services; and
- publish the annual report.

Personnel Services: The expected results of this group in 1991-92 are to:

- implement policies and practices that respond to the Centre's Human Resource Management Philosophy with special emphasis on employment equity;
- evaluate the current rotational policy for faculty members and examine the possibility of exceptions as required for organizational stability;
- reassign faculty members in other departments and agencies of the Public Service and facilitate mobility for non-faculty members;
- continue effective on-going consultations between the Centre, its employees and their representatives;

- establish a strategy for the monitoring of key personnel management functions;
- assess the pay and benefit services delivered by the Public Service Commission under contract and determine the appropriateness of renewal;
- implement the recommendations of the White Paper on Public Service 2000 as they are approved and encourage the involvement of managers in the personnel management processes, including cost-effective training programs;
- develop a program to provide employees with an effective counselling service and a program aimed at retaining a corporate memory;
- review the effectiveness of the performance evaluation program; and
- implement the Letter of Understanding with the Treasury Board concerning the administration of official languages.

Financial Services: The expected results in 1991-92 are to:

- with the passage of legislation, complete the negotiations of a Memorandum of Understanding (MOU) with the Treasury Board under the concept of Improved Managerial Authority and Accountability (IMAA);
- finalize and integrate the audit plan of the Centre with the Program Evaluation process to avoid duplication;
- improve the quality of services to managers by the introduction of electronic financial reports;
- devise and implement revised workload standards to improve the measurement of inputs/outputs of the Centre; and
- revise policies affected by the passage of the legislation.

Automation Services: The expected results for 1991-92 are to:

- introduce as a pilot project the use of technology for management teaching and learning in classrooms;
- develop and implement a video-conferencing capability with the assistance of the Department of Communications; and

- design and implement progressively an electronic compendium of policies directly accessible to users.

Documentation Service: This sub-component was transferred to the Research activity for 1991-92.

Administrative and Property Services: The Administrative and Property Services Division includes the provision of services in property management, materiel management, physical security of the buildings, health and safety, kitchen and room maintenance services, office and classroom design, photocopy, telephones and telecommunications, purchase or rental contracts as required through Public Works Canada, Supply and Services Canada and the Department of Communications (Government Telephone Agency).

The installation of dining, lounge and kitchen facilities at the De La Salle Campus should be completed by the summer of 1991. Attention is now turning to the long neglected facility of the Touraine Campus for both short and long term improvements. Public Works Canada has not commited the funds necessary to meet some of the Centre's needs. As a consequence, some of the expected results of the Administrative and Property Services for 1991-92 are carried over from the current year. In 1991-92, the expected results are:

- to have in operation by the second quarter of the fiscal year 1991-92 a lounge and dining room in Block D of the De La Salle Campus;
- to oversee the adequate implementation of the short-term improvements in the air-conditioning, electrical and water supplies and dining room facilities of the Touraine Campus;
- to begin, with the assistance of architects and engineers, the design of long-term improvements for the Touraine Campus; and
- to improve the quality control of the catering service of both campuses.

The overall measure of efficiency for the Management Services Activity is expressed as the percentage of the total resources required to meet the operational needs of the Centre (Figure 14).

Figure 14: Percentage of the Management Services Activity (Excluding the Capital Acquisition Plan)

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Management Services	**3,166**	2,977	3,669
Percentage of the total program	**27.1 %**	27.8 %	33.9 %

Resources of $4.166 million are required for this activity: salaries and employee benefits of staff ($2.083 million), operating costs ($1.083 million), and the cost of capital acquisitions ($1.0 million).

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Canadian Centre for Management Development's financial requirements by object are presented in Figure 15.

Figure 15: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast* 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	**6,265**	5,710	4,873
Contributions to employee benefit plans	**968**	857	758
	7,233	6,567	5,631
Goods and services			
Transportation and communications	**550**	510	355
Information	**150**	158	313
Professional and special services	**2,055**	1,955	1,973
Rentals	**150**	149	102
Purchased repair and upkeep	**50**	53	46
Utilities, materials and supplies	**220**	171	281
All other expenditures	**4**	4	4
	3,179	3,000	3,074
Total operating	**10,412**	9,567	8,705
Capital	**1,000**	960	1,097
Transfer payments	**250**	162	150
Total budgetary expenditures	**11,662**	10,689	9,952

* The 1990-91 forecast amount is equal to the amount approved through the 1990-91 Main Estimates, based on information available to management as of October 30, 1990, minus the reduction for federal sales tax.

2. Personnel Requirements

The Canadian Centre for Management Development personnel expenditures account for 62.0% of the total Program expenditures. The Canadian Centre for Management Development concluded an agreement with the Treasury Board Secretariat to have a "wage envelope" as an alternative to the conventional person-years control in the public service for its first year of operations. The Centre does not have authorized person-years.

The wage envelope and the permission to contract with recently retired public servants were agreed to by Treasury Board in order to recognize the special nature of the Centre's operations, and to allow greater flexibility in the resourcing of its operations.

The Centre is staffed in a number of ways. It has between 100 to 110 people working on its programs. A profile of the personnel requirements is provided in Figure 17. These include approximately 70 full-time employees of the Centre supplemented by employees of other departments on assignment for specific periods of time, fellows from the private and academic sectors and contract resources including recently retired public servants.

The salary requirements are based on a personnel complement of 100 employees. However, as explained earlier, the actual mix of employees, secondments, fellows and contracts varies greatly at any point in time. The Centre is committed to manage its operations within the wage envelope ceilings and exercises its controls over the envelop rather than on person-years.

Figure 16: Wage Envelope Resource Summary

	1991-92	1990-91		1989-90	
	Budget	Budget	Forecast	Budget	Actual
Salaries and wages	6,265	5,547	5,710	4,911	4,873
Contracts	1,059	814	957	775	958
Wage Envelope	7,324	6,361	6,667	5,686	5,831

This pilot project has now been extended to include all objects of expenditures, so that the Centre is now operating under the operating budget concept. The pilot project will be used to evaluate the concept and to develop the necessary controls in order to ensure that this is a viable alternative to person-years control.

Figure 17: Details of Personnel Requirements

	1991-92 Personnel Profile	Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
Management	32	59,000-132,700	107,323
Scientific and Professional			
Education	1	17,989- 69,331	55,857
Library Science	4	25,371- 60,147	40,721
Administrative and Foreign Service			
Administrative Services	28	17,470- 72,817	36,851
Computer Systems Administration	3	22,310- 73,032	46,778
Financial Administration	3	15,516- 69,789	56,657
Information Services	3	17,329- 65,839	51,991
Personnel Administration	2	16,390- 67,273	49,825
Technical			
General Technical	1	16,124- 71,058	39,170
Administrative Support			
Clerical and Regulatory	16	16,504- 40,509	26,828
Secretarial, Stenographic and Typing	4	16,356- 40,768	26,301
Operational			
General Labour and Trades	2	19,889- 49,692	24,779
General Services	1	16,989- 51,984	32,333

Note: The personnel profile column displays the forecast distribution for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the number of employees in each occupational group.

3. Capital Expenditures

Figure 18: Allocation of Capital Budget

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast* 1990-91	Actual 1989-90
Acquisition of machinery and equipment	**1,000**	960	1,097

* The 1990-91 forecast amount reflects the reduction in the Centre's budget due to the federal sales tax and delays in construction at the De La Salle Campus.

The planned expenditures in 1991-92 will be concentrated on educational technology and furniture testing and upgrading at the Touraine Campus.

4. Transfer Payments

Figure 19: Details of Contributions

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Contributions	**250**	162	150

Upon the creation of the Centre, the Government transferred responsibility for the management of grants and contributions given to organizations and institutions with similar objectives to those of the Centre, that were previously paid by the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office. The Centre has developed a contributions policy now approved by the Treasury Board which permits the allocation of a sum not exceeding $250,000 for this purpose in 1991-1992.

During 1991-1992, the Centre expects:

- to analyze requests under the Centre's new contributions program; and
- to pay contributions in accordance with the criteria approved by the Centre's Advisory Council.

5. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Figure 20 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 20: Total Estimated Cost of the Program for 1991-92

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost 1991-92	1990-91
	11,662	2,092	13,754	12,103

* Other costs of $2,092,000 consist of:

	($000)
• accommodation received without charge from PWC;	1,200
• cheque issue and other accounting services received without charge from SSC; and	6
• employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat;	186
• cost of the educational phase of the Management Trainee Program paid for by the Public Service Commission.	700

6. Charges between Appropriations

The Centre will continue to co-sponsor or contract for special courses or seminars with other institutions. The cost of these activities will be shared amongst the participating departments and agencies and it is not possible to accurately forecast the amount ahead of time. In 1989-90, the Centre organized 36 seminars at a cost of $115,274. In 1990-91, with the addition of the Tax Planning and Investment Strategies Seminar, the Centre will be co-sponsoring a total of 187 seminars at an anticipated cost of $1,135,000 to be paid for by departments. Residential costs borne by departments and agencies amounted to $417,691 in 1989-90; the forecasted amount for 1990-91 is $500,000 and for 1991-92 is $525,000.

References

Corporate Plan of the Canadian Centre for Management Development, October 25, 1990.

The Principal's Report 1989-1990, Canadian Centre for Management Development, July 1990.

Topical Index

Subject	Pages
Activity Structure	13
Advanced Management Development	14, 20
Advanced Management Program	7-9, 20
Annual lecture	7, 10, 24
Annual research agenda	24
Assessment Program	17
Campus	10, 30, 35
Case studies	7, 13, 19
Clientele	11, 16, 25
Contributions	5, 6, 8, 14, 23, 25, 26, 32, 35
Courses	7-9, 11, 13, 14, 16, 19-21, 36
Design	7, 19-21, 30
Documentation Service	23, 26, 30
Educational technology	10, 35
Fellows	9, 17, 25, 33
Legislation	11, 12, 29
Liaison and Consultation	14, 19, 21
Management Development	14, 16, 18-21, 25, 26
Management Orientation, Development and Assessment	19
Management Services	6, 8, 10, 13, 15, 19, 23, 27, 31
Management Trainee Program	7, 11, 14, 17, 19, 20
Mandate	12, 16-18
Organization structure	13, 17
Program Operations	19, 21
Public Service 2000	9, 16, 17, 24, 29
Research	6-17, 23-26, 30
Research Agenda	9, 24
Seminars	7, 9, 11, 13, 14, 20, 21, 36
Statistical overview	20, 21
Wage Envelope	33

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-90
ISBN 0-660-56292-8

Budget des dépenses
1991-1992

Partie III

Centre canadien de gestion

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Le document est conçu de manière à permettre au lecteur de consulter facilement des renseignements particuliers dont il peut avoir besoin. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 5
B. Emploi des autorisations en 1989-1990 6

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992
1. Points saillants 7
2. Sommaire des besoins financiers 8
B. Rendement récent
1. Points saillants 9
2. Examen des résultats financiers
C. Données de base
1. Introduction 11
2. Mandat 12
3. Objectif du Programme 13
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 13
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 17
2. Initiatives 18
3. État des initiatives annoncées antérieurement 18
E. Efficacité du Programme 19

Section II
Analyse par activité

A. Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion 20
B. Recherche 25
C. Services de gestion 29

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 34
2. Besoins en personnel 35
3. Dépenses en capital 37
4. Paiements de transfert 37
5. Coût net du Programme 38
6. Frais entre crédits budgétaires 38

Références 39

Index par sujet 39

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		**Budget principal 1991-1992**	Budget principal 1990-1991
	Centre canadien de gestion		
10	Dépenses du Programme	**10 694**	9 882
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**968**	857
	Total du Programme	**11 662**	10 739

Crédit -- Libellé et sommes demandées

Crédit (dollars)		**Budget principal 1991-1992**
	Centre canadien de gestion	
10	Centre canadien de gestion -- Dépenses du Programme et contributions	**10 694 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992				1990-1991 Budget principal
	Budgétaire			Total	
	Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert		
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	6 057			**6 057**	5 359
Recherche	1 189		250	**1 439**	930
Services de gestion	3 166	1 000		**4 166**	4450
	10 412	**1 000**	**250**	**11 662**	10 739

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics

Crédit (dollars)		Budget principal	Total disponible	**Emploi réel**
	Centre canadien de gestion			
10	Dépenses du Programme	9 206 000	9 206 000	**9 193 585**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	758 000	758 000	**758 000**
	Total du Programme - Budgétaire	9 964 000	9 964 000	**9 951 585**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

Voici, pour 1991-1992, les points saillants prévus pour le Centre canadien de gestion, qui fut établi en 1988-1989 par le décret 1988-1669:

- En 1991-1992, le Centre entend offrir 174 cours, séminaires et autres activités à quelque 5 120 cadres supérieurs. Ce chiffre représente approximativement 19 200 jours de formation/participant ou une moyenne de 2,56 jours de formation pour chacun des membres de la catégorie de la gestion (voir pages 20 à 24);
- Le Centre amorcera les deuxième et troisième phase du Programme avancé en gestion (voir page 22);
- Le Conseil du Trésor a demandé au Centre de concevoir et d'offrir la partie enseignement d'un nouveau programme de stagiaires en gestion (voir pages 18 à 21);
- Le Centre élaborera aussi 93 jours de cours (voir page 23);
- Le Centre continuera d'élaborer de 20 à 25 études de cas par année (voir page 23);
- On prévoit publier les résultats d'au moins huit projets de recherche et financer de dix à douze nouveaux projets (voir page 26);
- Le Centre continuera sa série de conférences annuelles (voir page 26).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu* 1990-1991	Différence
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	**6 057**	5 701	356
Recherche	**1 439**	656	783
Services de gestion	**4 166**	4 332	(166)
	11 662	10 689	973

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1991-1992 ont augmenté de 973 000 $ ou de 8,9 % par rapport aux prévisions de dépenses de 1990-1991, principalement en raison des facteurs suivants :

- l'augmentation des salaires et des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (670 000 $);
- l'augmentation du coût des cours offerts en régions et du Programme avancé en gestion (300 000 $).

Explication des prévisions de 1990-1991 : Les prévisions de 1990-1991 (fondées sur les renseignements dont la direction disposait au 30 octobre 1990) sont inférieures de 50 000 $ ou 0,5 % au Budget des dépenses principal de 1990-1991 (10 739 000 $) (voir les autorisations de dépenser, page 5) en raison de la réduction prévue de la taxe de vente fédérale.

B. Rendement récent

1. Points saillants

Voici les points saillants pour l'année financière 1989-1990, année de démarrage du Centre canadien de gestion :

- 27 cours d'orientation ont été offerts et un effort accru a été déployé afin d'augmenter le nombre de gestionnaires recevant cette formation et de réduire les retards;
- 11 nouveaux cours portant sur une fonction, une compétence ou une situation de gestion particulière ont été élaborés et offerts;
- 86 séminaires, ateliers et discussions informelles ont été élaborés et offerts;
- un programme de recherche a été préparé dans lequel étaient définis les thèmes de recherche prioritaires, et un programme de chercheurs invités a été mis sur pied;
- le Groupe de recherche a produit un certain nombre de documents qui ont été présentés dans le cadre de conférences nationales et internationales et publiés dans de grandes revues;
- on a organisé Expo-Forum, une grande conférence d'une journée sur la technologie, à laquelle ont participé quelque 450 personnes;
- l'informatisation des deux campus a été entreprise et tous les employés peuvent communiquer entre eux par voie électronique;
- les recherches portant sur de nouvelles méthodes d'enseignement ont continuées et le personnel a étudié la possibilité d'utiliser les simulations informatisées et les vidéoconférences.

L'année financière 1990-1991 constitue la première année de plein fonctionnement, où le Centre s'acquittera de son mandat. Voici les points saillants pour cette année:

- la première étape du Programme avancé en gestion est en cours;
- 27 cours d'orientation sont offerts;
- 14 cours portant sur une fonction, une compétence ou une situation de gestion particulière sont offerts;

- 86 séminaires, ateliers et discussions informelles sont offerts;
- l'organisation a été consolidée de façon à réduire à trois le nombre de vice-principaux et à adopter l'approche axée sur le client proposée par Fonction publique 2000;
- un plan à long terme menant à une utilisation plus intensive de la technologie en éducation a été mis en oeuvre et des améliorations sur le plan de la prestation de services électroniques de gestion de l'information sont en cours;
- des améliorations au campus résidentiel de Touraine sont en marche et l'achèvement des salles de classe au campus De La Salle est complété;
- outre la publication de huit projets de recherche, le Centre a tenu une conférence annuelle de prestige.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	Différence
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	3 425	3 944	(519)
Recherche	524	708	(184)
Services de gestion	6 003	5 312	691
	9 952	9 964	(12)

Explication de la différence : Les dépenses de 1989-1990 sont inférieures de 12 000 $ ou 0,1 % au Budget des dépenses principal. La différence entre ces éléments de planification est due principalement au fait que la mise en marche de certaines activités a été retardée et que des ressources additionnelles ont été requises pour assurer les fonctions administratives nécessaires à la bonne mise en place de l'infrastructure du Centre.

C. Données de base

1. Introduction

Le 14 avril 1988, le premier ministre annonçait la création du Centre canadien de gestion (CCG), qui serait voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, qui viserait à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et qui favoriserait une forte culture organisationnelle au sein de l'administration publique fédérale. Le 18 mai 1990, une nouvelle loi intitulée Loi sur le Centre canadien de gestion (projet de loi C-34) était adoptée par la Chambre des communes; elle est présentement devant le Comité sénatorial des finances nationales. Cette loi a pour objet de créer le Centre en tant que société ministérielle indépendante devant rendre compte à un conseil d'administration. Le conseil, dont le greffier du Conseil privé serait président, sera composé d'un nombre égal de représentants des secteurs public et privé. Parmi les autres représentants du secteur public, le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le principal du Centre seraient membres d'office du Conseil.

En attendant l'adoption de la loi par le Sénat, le décret CP 1988-1669, en date du 11 août 1988, autorise que le Centre de perfectionnement des cadres de Touraine soit désigné Centre canadien de gestion et qu'un comité consultatif le conseille et surveille ses activités.

Le Centre réunit des praticiens et des théoriciens de premier plan pour développer l'art de la gestion dans le contexte du secteur public. Ses portes s'ouvrent aux cadres supérieurs de tous les coins du pays. Ses activités ne concurrencent pas les programmes universitaires d'administration publique; au contraire, le Centre joue un rôle complémentaire et collabore avec les universités.

Le Centre vise à orienter, à former et à perfectionner les cadres supérieurs de l'administration fédérale. Il dispose d'une capacité pour effectuer de la recherche en gestion et élaborer des cas d'enseignement qui rehaussent et élargissent la gamme des cours de gestion offerts par l'administration fédérale. Il existe deux campus : un à Touraine, au Québec et l'autre, celui de l'historique Académie De La Salle située promenade Sussex, au centre d'Ottawa. Le siège administratif est situé à l'Académie, dont l'emplacement central facilite la participation des cadres supérieurs aux séminaires et aux cours qui n'exigent pas un séjour sur place. Des cours sont offerts dans les installations existantes dans la majorité des régions du Canada.

La principale clientèle du Centre comprend tous les membres de la catégorie de la gestion, les sous-ministres, les hauts fonctionnaires nommés par décret, les gestionnaires des groupes d'équité en matière d'emploi d'un niveau inférieur à ceux de la catégorie de la gestion et les gestionnaires choisis pour participer au programme Cours et affectations de perfectionnement et au programme de stagiaires en gestion. La formation des autres fonctionnaires demeure la responsabilité de la Commission de la fonction publique. Les cours sont également offerts à un nombre restreint de cadres supérieurs des secteurs public

et privé et d'enseignants d'établissements postsecondaires qui participent à titre de maître ou d'élève.

2. Mandat

En attendant l'adoption de la loi par le Sénat, le Centre tient son mandat initial du décret CP 1988-1669 qui fait du Centre un ministère aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques, de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Le mandat du Centre a été amendé par la Chambre des communes. Il se lit maintenant comme suit et les changements sont soulignés :

- inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

- contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion - notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration - nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne et à une gestion efficace et efficiente des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

- aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres de personnel de tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

- former dans la fonction publique et y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

- élaborer et mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

- mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et

- sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

3. Objectif du Programme

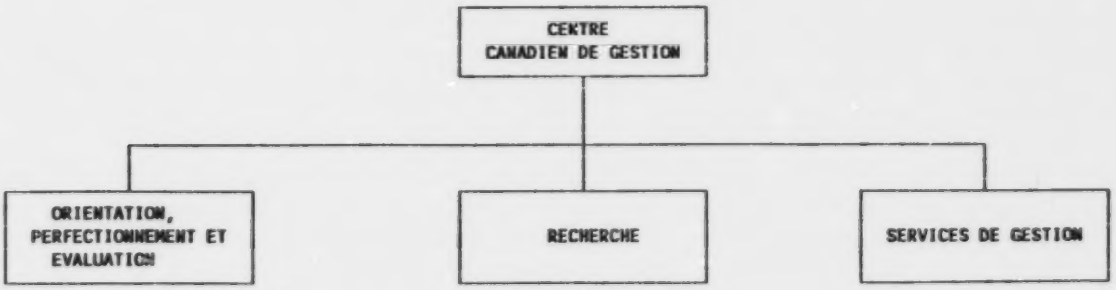
L'objectif est d'aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en oeuvre, qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale, y compris l'adaptation aux changements qui touchent le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne; de les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation, la dynamique et les traditions de l'administration fédérale et à gérer de façon efficace et efficiente les programmes et services de l'État ainsi que son personnel, dans un contexte d'équité en matière d'emploi; d'accroître l'ensemble des connaissances sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et d'encourager les échanges entre hauts fonctionnaires, cadres supérieurs du secteur privé et universitaires à propos des matières de gestion.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

La structure par activité du Centre sépare les activités axées sur la prestation des cours et des séminaires ainsi que sur l'élaboration des études de cas de celles qui sont centrées sur la recherche appliquée aux grands enjeux de la gestion et sur les services de gestion du Centre.

Structure par activité: Le Centre canadien de gestion a trois activités, dont le détail est fourni à la section II de ce plan.

Tableau 3: Structure par activité



Organisation: Le principal du Centre est nommé par le gouverneur en conseil et il a le rang et le statut de sous-ministre. Chef administratif du Centre, il contrôle la forme et la matière des programmes, des études et des publications du Centre ainsi que la nomination du personnel, et l'adjudication de marchés de service, et il détient tout autre pouvoir qu'exerce habituellement un administrateur général en vertu d'une loi ou d'une délégation de pouvoirs. Il est secondé par le principal associé.

Les responsabilités des trois vice-principaux ont été révisées comme suit:

- le vice-principal, Perfectionnement en gestion, est chargé des cours d'orientation en gestion, obligatoires et offerts en résidence, ainsi que des séminaires, des ateliers et des cours en externat destinés aux membres de la catégorie de la gestion, à partir du cadre supérieur (SM) jusqu'au sous-ministre adjoint (SMA) exclusivement; il s'occupe également de la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du programme de stagiaires en gestion;

- le vice-principal, Perfectionnement avancé en gestion, est chargé de la prestation de services de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs de la fonction publique à partir du sous-ministre adjoint (SMA) ainsi que de la production et de la présentation de connaissances avancées en gestion publique;

- le vice-principal, Liaison et Consultation, est chargé de la liaison et de la consultation auprès du secteur privé et des universités ainsi que des rapports avec des organismes externes.

Le directeur de la Recherche est chargé de l'exécution et de la publication de projets de recherche portant sur tout un éventail de questions touchant la gestion dans le secteur public, de la gestion des contributions et des subventions versées à diverses organisations et associations de gestion ainsi que de l'administration d'un programme de chercheurs invités à l'intention d'universitaires et de cadres des secteurs public et privé.

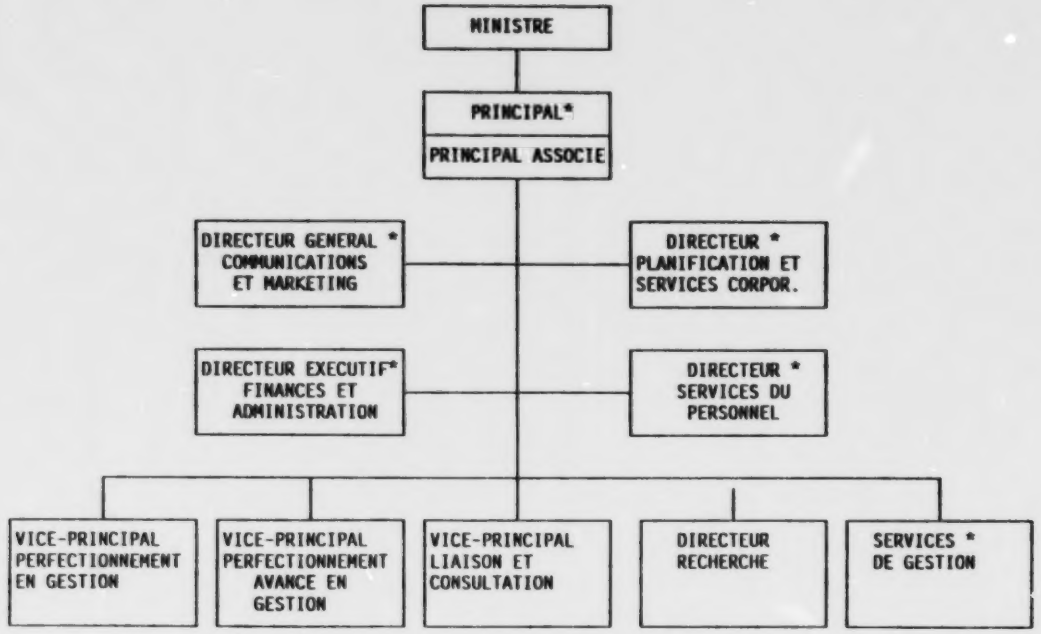
Le directeur de la Planification et des Services corporatifs s'occupe de l'élaboration, de la coordination et du contrôle d'un système de planification stratégique et opérationnelle. Il est aussi chargé d'assurer un service efficace au conseil consultatif. Enfin, il doit assurer le rassemblement et l'analyse de données pour les services de vérification et d'évaluation des programmes.

Le directeur général des Communications et du Marketing est chargé des études et de l'analyse de marchés, de la publicité destinée aux groupes clients et aux organismes indépendants, des relations avec les médias, de la coordination relative à la Loi sur l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels et de la publication du rapport annuel.

Le directeur des Services du personnel conseille le principal du Centre et ses principaux collaborateurs sur toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines, y compris l'élaboration et la gestion de politiques et de systèmes en matière de planification des ressources humaines, de classification, de dotation et de formation, de relations de travail, de rémunération et d'avantages sociaux, de langues officielles et d'équité en matière d'emploi.

Le directeur exécutif, Finances et Administration, s'occupe d'assurer tous les autres services, c'est-à-dire les services financiers et administratifs, l'automatisation, la documentation.

Tableau 4: Affectation des ressources selon la structure de l'organisation et les activités



(milliers de dollars)						Total
Orientation, perfectionnement et évaluation	2 738	1 924	193	-	1 202	6 057
Recherche	-	-	-	1 439	-	1 439
Services de gestion	-	-	-	-	4 166	4 166
Total	2 738	1 924	193	1 439	5 368	11 662

* Les services de gestion comprennent le Bureau du principal, Communications et Marketing, Services du personnel, Planification et Services corporatifs, Finances et Administration ainsi que le plan de capital de 1,0 million de dollars.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Centre canadien de gestion a relevé un certain nombre de facteurs qui continueront d'avoir une incidence importante sur ses activités à venir.

L'accent sur le perfectionnement des cadres : Le profil de la fonction publique est en évolution, ce qui suppose des changements profonds sur le plan du leadership et de la gestion. Le gouvernement a entrepris un programme de renouvellement visant à déréglementer la gestion, à améliorer les communications, à rebâtir la fierté et la confiance dans la fonction publique ainsi qu'à enrichir nos programmes de formation et de perfectionnement. Le Centre est influencé par l'engagement du gouvernement à conserver et à accroître les connaissances, les compétences et les traditions en gestion publique. C'est pourquoi la Chambre des communes a décidé d'élargir considérablement le mandat du Centre, ce qui le forcera à voir au-delà du cadre supérieur. Certains de ces changements ont été entraînés par la publication du rapport "Au-delà des apparences", déposé devant un comité et débattu, les exposés de groupes cibles de l'équité en matière d'emploi et des recommandations de Fonction publique 2000.

Technologie : Les ministères et organismes demandent de plus en plus au Centre de diversifier ses activités actuelles et futures de formation en gestion au moyen de méthodes autres que la formation traditionnelle en classe.

Recherche sur la gestion publique : Au cours de ses premières années, le Centre fut étonné de constater à quel point il y avait peu d'activités de recherche et développement dans le domaine de la gestion publique, que ce soit dans les universités ou à l'intérieur de l'administration publique même. Il y a peu d'études comparatives des gouvernements, peu d'examens exhaustifs de nouveaux modèles organisationnels de gouvernement et peu d'analyses adéquates sur les répercussions à long terme des grands changements apportés aux approches de gestion.

Clientèle : La charge de travail du Centre est déterminée en grande partie par la taille de sa clientèle, sa composition et son emplacement. Par exemple, le taux de roulement plus élevé que prévu au sein de la catégorie de la gestion entraînera une augmentation considérable du nombre de cours d'orientation obligatoires. De plus, selon une analyse récente, la clientèle première du Centre regrouperait 7 500 personnes et non les 5 000 initialement prévues. Enfin, le Centre doit augmenter le nombre d'activités qu'il offre dans les régions afin de satisfaire à la demande des gestionnaires régionaux qui réclament plus de possibilités de perfectionnement et de répondre aux préoccupations exprimées par Fonction publique 2000 selon lesquelles les gestionnaires régionaux doivent profiter des mêmes chances de perfectionnement que ceux dans la région de la capitale nationale.

2. Initiatives

Le Centre entreprendra en 1991-1992 de mettre en oeuvre la partie enseignement du nouveau programme de stagiaires en gestion. Il est prévu que 100 gradués universitaires et 25 fonctionnaires prendront part au programme chaque année. La partie enseignement comprendra cinq semaines de formation.

Le Centre mettra aussi sur pied un cadre de recherche afin d'accroître l'utilisation de la technologie et de nouvelles méthodes d'enseignement pour les gestionnaires fédéraux.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Élaboration d'un plan de renouvellement de la fonction publique : Le Centre a contribué considérablement aux groupes de travail de Fonction publique 2000, c'est-à-dire il a consacré des ressources à des études particulières, il a participé à tous les groupes de travail et il a dirigé le Groupe de travail sur la formation et le perfectionnement. Il aide aussi le Secrétariat du Conseil du Trésor à valider et à mettre en oeuvre les stratégies découlant de certaines des recommandations de ces groupes de travail.

Révision de la structure de gestion interne : Conformément au Plan de dépenses de 1990-1991, le Centre a terminé la révision de son organisation : il a réduit le nombre de vice-principaux à trois et a appliqué l'approche axée sur le client préconisée par Fonction publique 2000.

Élaboration d'un programme d'évaluation : Ce projet fut défini et décrit pour la première fois dans le Plan de dépenses de 1989-1990 et on poursuit les travaux en vue de l'élaboration d'un programme d'évaluation. On a retenu les services de deux professionnels dont le mandat est de mettre sur pied un processus qui comprenne des instruments d'auto-évaluation, des tests professionnels et des programmes personnalisés parmi lesquels les gestionnaires pourront choisir et dicter leur cheminement pédagogique en fonction de leurs points forts et de leurs points faibles en tant que gestionnaire. Le Centre examine toujours les services existants au Canada et à l'étranger. En tant que réponse partielle au Livre blanc sur Fonction publique 2000, on a élaboré des situations expérimentales et on les a offertes aux gestionnaires afin qu'ils fassent preuve de plus d'entregent et qu'ils soient plus conscients de l'incidence de leur style de gestion.

Recherche en gestion : En 1990-1991, les recherches réalisées pour le Centre ont porté sur quatre thèmes : la Gestion des restrictions financières, la Gestion de l'administration du personnel, la Gestion de la capacité de réaction aux attentes des ministres et du service au public, et la Gestion en milieu de travail.

Chercheurs invités : Graduellement, le programme de chercheurs invités devient partie intégrante des opérations du Centre. Le programme de chargés d'études dans les universités canadiennes, approuvée par le Conseil du Trésor, a été lancé en 1990-1991.

E. Efficacité du Programme

Afin de réaliser son Programme de la façon la plus efficace possible, le Centre a concentré ses efforts sur l'évaluation et la validation de ses programmes pilotes de perfectionnement des cadres. Le Centre continue de consulter sans cesse les autres ministères fédéraux, les membres de la catégorie de la gestion et des sources externes, comme des représentants des secteurs des affaires et de l'enseignement et des associations de perfectionnement professionnel, s'il y a lieu, afin de réviser ses programmes de façon à mieux répondre aux besoins de sa clientèle. On rassemble aussi des données sur les programmes et les activités qu'offre le Centre.

Au cours de sa première année de fonctionnement, le Centre a dressé un plan préliminaire en vue d'élaborer un cycle d'évaluation de ses programmes. Mais, en raison des amendements concernant la mission du Centre (article 4) et de l'inclusion d'une clause d'examen (article 19) dans le projet de loi C-34, adopté par la Chambre des communes, il faut revoir à fond le plan d'évaluation. Pour 1991-1992, on envisage d'intégrer les plans de vérification et d'évaluation afin d'éviter une double analyse des programmes du Centre.

Comme le prévoit le projet de loi C-34, la première évaluation complète des programmes du Centre devrait être entreprise en 1993-1994 pour être publiée en 1994-1995, et les autres suivront un cycle quinquennal. En 1991-1992, le Centre entreprendra en collaboration avec le Bureau du contrôleur général, l'établissement des indicateurs de rendement appropriés à son mandat modifié. Ces indicateurs serviront à mesurer l'efficacité de son programme par rapport aux objectifs du Centre et à en faire rapport.

Section II
Analyse par activité

A. Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion

Objectif

Accroître les connaissances et les compétences de gestionnaire des membres de la catégorie de la gestion dans la prestation de services à la population canadienne.

Description

L'activité consiste à donner les cours obligatoires d'orientation; à dispenser la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement et du programme de stagiaires en gestion; à offrir les cours facultatifs de perfectionnement en gestion et un cours avancé en gestion; à organiser des programmes de matières de gestion et de séminaires; à élaborer des études de cas et à publier des dossiers sur les pratiques de gestion à l'appui de tous les cours; à mettre sur pied un programme volontaire d'évaluation, à mettre à la disposition de tous les gestionnaires supérieurs des services internes d'orientation et de lutte contre le stress; à assurer la liaison et la consultation avec le secteur privé, les universités et des organismes externes participant au perfectionnement en gestion; et à offrir des services opérationnels à l'appui du corps professoral pour les activités de conception et d'exécution de cours.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 51,9 % des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1991-1992.

Tableau 5: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	6 057	5 701	3 425

L'augmentation de 2,3 millions de dollars de 1989-1990 à 1990-1991 est due principalement au transfert des Services opérationnels du Programme qui passe de l'activité Services de gestion à cette activité en 1990-1991 (1,2 million), à l'augmentation du coût des cours offerts en régions et du cours avancé en gestion (0,3 million), aux délais dans l'implantation de certaines activités (0,356 million) et aux augmentations de salaires (0,3 million).

Tableau 6: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	3 425	3 944	**(519)**

Explication de la différence : Les dépenses de 1989-1990 sont inférieures de 519 000 $ ou de 13 % aux chiffres du Budget des dépenses principal du fait qu'au cours de la première année de fonctionnement du Centre, il a fallu plus de temps pour élaborer et offrir certaines activités.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les produits opérationnels de l'activité sont: la conception, l'élaboration et la prestation de cours d'orientation ou de perfectionnement en gestion, de séminaires et d'ateliers de gestion ainsi que l'élaboration d'études de cas. Des renseignements sur les quatre éléments de cette activité sont présentés ci-après, suivis d'un aperçu statistique des produits (tableau 7).

Perfectionnement en gestion: Cet élément d'activité comprend la prestation de cours d'orientation en gestion, obligatoires et offerts en résidence, ainsi que des séminaires, des ateliers et des cours en externat destinés aux membres de la catégorie de la gestion, à partir du cadre supérieur (SM) jusqu'au sous-ministre adjoint (SMA) exclusivement; il comprend également la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du programme de stagiaires en gestion.

Il faut 2,738 millions de dollars pour concevoir 142 cours et les donner à 4 090 participants en 1991-1992, ce qui représente 36 jours de formation sur le plan de la conception et 15 550 jours-participants sur le plan de la prestation. Cet argent servira à rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (2,130 millions), à régler les frais de fonctionnement (0,275 million) ainsi que les frais se rapportant aux conférenciers invités qui ne font pas partie de l'administration fédérale (0,333 million).

Perfectionnement avancé en gestion : Cet élément d'activité comprend la prestation de services de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs de l'administration publique fédérale à partir du sous-ministre adjoint (SMA) ainsi que la production et la présentation de connaissances avancées en gestion publique. Les services sont offerts au groupe client au moyen de cours, de mises à jour, de séminaires, de conférences, de publications et d'autres moyens non encore définis. Les connaissances sont produites de différentes façons (analyse interne et innovation, marchés externes) et doivent être préparées en vue de diverses formes de présentation (par exemple des cours, des études de cas, des productions vidéo et des publications). Le Programme avancé en gestion, lequel fait partie de cet élément, sera complété et évalué compte tenu qu'il est un projet pilote.

Le Centre a besoin de 1,924 million de dollars pour concevoir 32 cours et les donner à 1 030 participants en 1991-1992. Cet argent servira à rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (1,165 millions), pour régler les frais de fonctionnement (0,316 million) ainsi que les frais se rapportant aux personnes engagées à contrat (0,443 million).

Liaison et consultation : Ce nouvel élément d'activité comprend la liaison et la consultation auprès du secteur privé et des universités, les collaborations et les expériences de concert avec des sociétés privées et des facultés de gestion et de sciences politiques. Il comprend aussi les relations avec des organismes externes participant au perfectionnement en gestion.

Les ressources nécessaires de 0,193 million de dollars serviront à rémunérer les employés (0,168 million) et à régler les frais de fonctionnement (0,025 million).

Services opérationnels du Programme : Cet élément d'activité est chargé de fournir, dans la région de la capitale nationale et d'autres régions du pays, tous les services de soutien nécessaires à la présentation d'ateliers et de séminaires, de cours d'orientation et de perfectionnement en gestion, y compris la préparation de contrats, les inscriptions aux cours et la préparation du calendrier des cours.

Les ressources nécessaires de 1,202 million de dollars serviront à rémunérer les employés (0,984 million) et à régler les frais de fonctionnement (0,218 million).

Tableau 7 : Conception et prestation des cours - Aperçu statistique

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Prestation des cours			
• Nombre de participants	**5 120**	2 916	2 702
• Nombre de jours de formation	**904**	645	578
• Nombre de jours-participants*	**19 200**	14 214	12 098
• Nombre de cours offerts	**174**	128	124
Conception des cours et séminaires			
• Nombre de jours de formation élaborés	**93**	99	79
Elaboration de cas			
• Nombre de cas élaborés	**25**	33	30

* Le nombre de jours-participants correspond au nombre de jours de formation pour tous les cours offerts multiplié par le nombre moyen de participants attendus par jour de formation.

Les graphiques présentés ci-dessous servent à illustrer la tendance de l'élaboration et de la prestation des différents cours depuis 1989-1990.

Tableau 8: Prestation des cours en jours-participants de formation

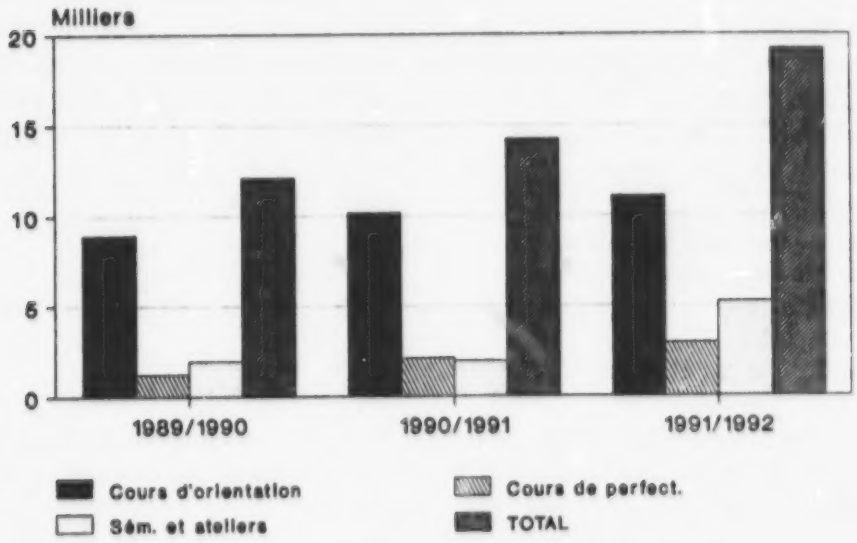
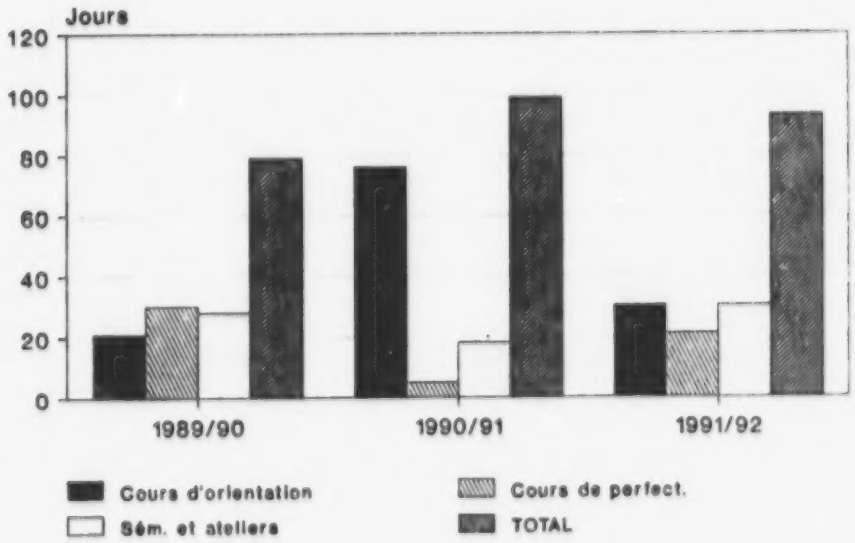


Tableau 9: Elaboration des cours/séminaires-nombre de jours de formation élaborés



B. Recherche

Objectif

Sensibiliser les cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que les universitaires aux grands enjeux, aux défis et aux perspectives de gestion dans le contexte canadien.

Description

L'activité comprend la réalisation de projets de recherche et la publication des rapports qui en résultent; l'exécution d'un programme de chercheurs invités à l'intention des cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que des universitaires; la remise de contributions destinées à divers organismes et associations de gestion; et la gestion des renseignements documentaires du Centre.

La gestion du Service de documentation a été transférée de l'activité Services de gestion à cette activité pour 1991-1992. Ses services sont étroitement reliés à l'activité Recherche du Centre.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 12,3 % des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1991-1992.

Tableau 10: Sommaire des ressources de l'activité

(milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Recherche	1 439	656	524

Cette augmentation substantielle est due principalement au transfert du Service de documentation de l'activité Services de gestion (286 000 $), au financement de recherches additionnelles (200 000 $), au surplus anticipé des contributions en 1990-1991 (100 000 $) et aux augmentations de salaires.

Tableau 10: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	Différence
Recherche	524	708	(184)

Explication de la différence : Les dépenses de 1989-1990 sont inférieures de 184 000 $ ou de 26 % aux chiffres du Budget des dépenses principal du fait que le Conseil du Trésor n'a approuvé la politique sur les contributions qu'à la fin de l'année financière et que certains des marchés de recherche ont été échelonnés sur plus d'une année financière.

Données sur le rendement et justification des ressources

Sont présentés ci-après des renseignements sur chacun des six éléments de cette activité.

Programme de recherche en gestion dans le secteur public : Cet élément comprend les projets de recherche et les publications sur tout un éventail de sujets et de questions liés à la gestion dans le secteur public. Les priorités de recherche sont définies dans le programme de recherche annuel publié par le Centre. La majorité des projets sont entrepris par des chercheurs retenus à contrat pour une seule étude. Les chercheurs sont membres de facultés universitaires, cadres supérieurs du secteur privé et fonctionnaires en poste ou à la retraite.

En 1991-1992, le Centre compte réaliser les projets suivants :

- élaborer et diffuser le programme de recherche annuel;
- choisir de dix à douze nouveaux projets à des fins de financement; et
- publier les résultats de huit à dix projets de recherche; et
- organiser une conférence annuelle.

Le Livre blanc sur Fonction publique 2000 réclame une réorientation majeure de la gestion publique au sein de l'administration publique fédérale. Si elles sont mises en oeuvre, les recommandations modifieront considérablement les conditions et l'éthique de travail dans la fonction publique. Bien que les recommandations soient claires quant à l'orientation globale que doit prendre le changement, il reste beaucoup à faire pour assurer leur mise en oeuvre efficace. Le Centre est équipé de façon idéale pour soutenir ce travail accru par son programme de recherche portant sur des questions d'ordre pratique qui émanent du Livre blanc.

Recherche reliée aux cours : L'objectif de cet élément, qui comprend les projets de recherche, est d'élaborer et d'accroître les connaissances en gestion dans le secteur public. En 1991-1992, le Centre entend définir le cadre des recherches liées aux cours.

Recherche sur les méthodes d'apprentissage : Cet élément comprend la recherche dans le domaine des méthodes andragogiques et l'utilisation de technologies avancées en éducation afin de faciliter l'accès aux activités du Centre et de diffuser les connaissances à une clientèle plus vaste.

En 1991-1992, le Centre entend :

- entreprendre le dépistage de méthodes andragogiques; et
- cataloguer l'applicabilité des technologies en éducation dans divers contextes de perfectionnement en gestion.

Chercheurs invités : Le programme de chercheurs invités donne aux participants l'occasion de réfléchir sur leurs expériences et de contribuer en même temps au perfectionnement des gestionnaires fédéraux. Le programme attire au Centre des candidats provenant d'universités, d'ailleurs dans la fonction publique, d'autres paliers de gouvernement et du secteur privé.

En 1991-1992, le Centre compte nommer de sept à dix chercheurs invités internes, répartis en nombre égal entre la fonction publique et d'autres secteurs. Dans un cas comme dans l'autre, on s'attend à ce que l'organisme d'attache verse le salaire des participants. Les coûts associés aux services de soutien et aux locaux seront assumés par le Centre.

De plus, le Centre entend nommer un maximum de cinq chercheurs invités d'université sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor. Le salaire des participants sera payé par le ministère parrain et les coûts associés aux services de soutien seront assumés par l'université participante.

Contributions : Le Centre apporte aussi une aide financière modeste aux personnes, groupes, établissements et organismes afin de contribuer à l'élaboration de saines politiques et pratiques de gestion. Depuis 1989-1990, une somme maximale de 250 000 $ a été affectée à cette fin.

Service de documentation : Cet élément comprend les services de bibliothèque, d'archives et de courrier, et est doté des plus récentes technologies afin de venir à l'appui des programmes de recherche et d'élaboration de cours et d'études de cas du Centre. Le Centre envisage l'automatisation de la gestion des documents. La phase II de la mise en oeuvre des recommandations d'une étude exhaustive menant à la création de ce service pourrait être achevée en mars 1991, tout comme la classification et la dotation de tous les postes.

En 1991-1992, le Service de documentation prévoit :

- mettre sur pied une collection nationale en perfectionnement en gestion pour le secteur public;
- coordonner des collections en perfectionnement en gestion et des réseaux de partage des ressources avec des bibliothèques fédérales;
- introduire de nouvelles technologies afin d'accroître l'accès à l'information venant à l'appui de la recherche, de l'enseignement et de l'apprentissage; et
- établir un modèle pour les petits ministères en vue de la gestion des fonds documentaires au sein de l'administration fédérale.

Des besoins en ressources de 1,439 million de dollars sont requis pour cette activité : 0,417 million pour rémunérer les membres du corps professoral qui exécuteront des projets de recherche et 0,286 million pour les employés du Service de documentation, 0,25 million pour les contributions, 0,203 million pour régler les frais de fonctionnement et 0,283 million pour les frais se rapportant aux services de recherche confiés à contrat.

C. Services de gestion

Objectif

Définir la politique et l'orientation globales du Centre et assurer l'infrastructure nécessaire à la réalisation de ses programmes.

Description

L'activité Services de gestion est exercée en partie par les bureaux du principal et du principal associé du Centre canadien de gestion, qui établissent la politique et l'orientation globales de celui-ci. Elle englobe en outre la planification stratégique, la prestation de services spécialisés en communication et en marketing, ainsi que ceux du personnel, des finances, de l'administration, de la technologie, des systèmes de gestion intégrée, d'évaluation et de vérification, le plan d'acquisition des biens en capital.

Sommaire des ressources

Cette activité, excluant le plan de capital de 1,0 million de dollars, représente 27,1 % des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1991-1992.

Tableau 12: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Services de gestion	**4 166**	4 332	6 003

Tableau 13 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Services de gestion	6 003	5 312	**691**

Explication de la différence : Les dépenses de 1989-1990 sont supérieures de 691 000 $ ou 13 % aux chiffres du Budget des dépenses principal du fait que la mise en marche des opérations du Centre a nécessité des ressources additionnelles pour créer l'infrastructure administrative et opérationnelle.

Données sur le rendement et justification des ressources

Planification et Services corporatifs : Les résultats attendus pour 1991-1992 sont de :

- rectifier le processus de planification et le cadre de planification opérationnelle;
- maintenir un service efficace au conseil consultatif/conseil d'administration;
- maintenir la liaison avec les cabinets du premier ministre et du vice-premier ministre; et
- rassembler et analyser des données en vue de l'évaluation des programmes.

Communications et Marketing : Les résultats attendus pour 1991-1992 sont de:

- maintenir une banque complète et efficace sur les clients du Centre, au sein de l'administration fédérale et en dehors de celle-ci;
- publier un bulletin périodique;
- fournir des services de rédaction, de révision et de d'arts graphiques par l'entremise de marchés externes;
- produire tout un éventail de document de promotion et d'information, y compris la promotion des services associés à l'image de marque du Centre; et
- publier le second rapport annuel.

Services du personnel : Les résultats attendus pour 1991-1992 sont de :

- mettre en oeuvre les politiques et pratiques qui s'inscrivent dans la philosophie de gestion des ressources humaines du Centre, en particulier l'équité en matière d'emploi;

- évaluer la politique actuelle de roulement des membres du corps professoral et examiner la possibilité qu'il y ait des exceptions par souci de stabilité de l'organisation;

- réaffecter les membres du corps professoral dans d'autres ministères et organismes fédéraux et favoriser la mobilité des membres ne faisant pas partie du corps professoral;

- poursuivre des consultations soutenues efficaces entre le Centre, ses employés et leurs représentants;

- établir une stratégie en vue du contrôle et de la vérification des principales fonctions de gestion du personnel;

- évaluer les services de paye et d'avantages sociaux offerts à contrat par la Commission de la fonction publique et déterminer s'il est souhaitable de renouveler l'entente;

- mettre en oeuvre les recommandations approuvées du Livre blanc sur Fonction publique 2000 et favoriser la participation des gestionnaires au processus de gestion du personnel, incluant des programmes de formation qui ont un bon rapport qualité-prix;

- élaborer un programme afin de fournir aux employés un service d'orientation efficace et un programme visant à maintenir la mémoire de l'organisation;

- revoir l'efficacité du programme d'évaluation du rendement; et

- mettre en oeuvre la lettre d'entente portant sur l'administration des langues officielles avec le Conseil du Trésor.

Services financiers : Les résultats attendus pour 1991-1992 sont de:

- en attendant l'adoption de la loi, terminer les négociations d'un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor selon le principe de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM);
- finaliser le plan de vérification du Centre et l'intégrer au processus d'évaluation des programmes afin d'éviter les activités en double;
- améliorer la qualité des services aux gestionnaires, c'est-à-dire mettre en place des rapports financiers électroniques;
- élaborer et mettre en oeuvre de nouvelles normes sur la charge de travail afin d'améliorer la mesure des extrants et des intrants du Centre; et
- revoir les politiques touchées par l'adoption de la loi.

Services d'automatisation : Les résultats attendus pour 1991-1992 sont de:

- mettre sur pied à titre de projet pilote l'utilisation de la technologie en vue de l'enseignement et de l'apprentissage en classe;
- élaborer et mettre en oeuvre un service de vidéoconférence avec l'aide du ministère des Communications; et
- concevoir et mettre en oeuvre progressivement un répertoire électronique de politiques que les utilisateurs peuvent consulter directement.

Service de documentation : Cet élément sera transféré pour 1991-1992, passant de cette activité à l'activité Recherche.

Services administratifs et à la propriété : L'activité comprend les services suivants : gestion des immeubles, gestion du matériel, sécurité des immeubles, santé et sécurité, services d'alimentation et de nettoyage des chambres, aménagement des bureaux et des classes, photocopie, téléphones et télécommunications, marchés d'achat ou de location, au besoin, par l'intermédiaire de Travaux publics Canada, d'Approvisionnements et Services Canada et du ministère des Communications (Agence des télécommunications gouvernementales).

L'aménagement des salles à manger, des salons et des cuisines au campus De La Salle devrait être terminé à l'été de 1991 et on cherchera ensuite à apporter des améliorations à court et à long terme au campus de Touraine, longtemps négligé. Travaux publics Canada n'a pas pu engager les fonds nécessaires pour répondre à tous les besoins du Centre. Par conséquent, certains des résultats attendus des Services administratifs et à la propriété pour 1991-1992 sont reportés de l'année en cours. Les résultats attendus pour 1991-1992 sont de:

- disposer au deuxième trimestre de l'année financière 1991-1992 d'une salle à manger et d'un salon dans l'aile D du campus De La Salle;
- superviser la mise en oeuvre d'améliorations à court terme apportées au système de climatisation, à l'équipement électrique, au réseau de distribution d'eau et à la salle à manger du campus de Touraine;
- avec l'aide d'architectes et d'ingénieurs, mener à bien les améliorations à l'aménagement du campus de Touraine; et
- améliorer le contrôle de la qualité du service de restauration aux deux campus.

La mesure globale de l'efficience pour l'activité Services de gestion s'exprime par un pourcentage du total des ressources requises pour rencontrer les besoins opérationnels du Centre (tableau 14).

Tableau 14: Pourcentage de l'activité Services de gestion (excluant le Plan d'acquisition des biens en capital)

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Services de gestion	**3 166**	2 977	3 669
Pourcentage du total du Programme	**27,1 %**	27,8 %	33,9 %

Des besoins en ressources de 4,166 millions de dollars sont requis pour cette activité : 2,083 millions pour payer les traitements et les avantages sociaux du personnel, 1,083 million pour régler les frais de fonctionnement et 1,0 million pour acquérir les biens en capital.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

La répartition des besoins financiers du Centre canadien de gestion par article est présentée au tableau 15.

Tableau 15: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu * 1990-1991	Réel 1989-1990
Personnel			
Traitements et salaires	**6 265**	5 710	4 873
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**968**	857	758
	7 233	6 567	5 631
Biens et services			
Transports et communications	**550**	510	355
Information	**150**	158	313
Services professionnels et spéciaux	**2 055**	1 955	1 973
Location	**150**	149	102
Achat de services de réparation et d'entretien	**50**	53	46
Services publics, fournitures et approvisionnements	**220**	171	281
Toutes autres dépenses	**4**	4	4
	3 179	3 000	3 074
Total des dépenses de fonctionnement	**10 412**	9 567	8 705
Capital	**1 000**	960	1 097
Paiements de transfert	**250**	162	150
Total des dépenses budgétaires	**11 662**	10 689	9 952

* Le montant des besoins prévus pour 1990-1991 correspond au montant approuvé dans le Budget des dépenses principal de 1990-1991, à partir des renseignements dont la direction disposait au 30 octobre 1990, moins la réduction attribuable à la taxe de vente fédérale.

2. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel pour le Centre canadien de gestion compte pour 62,0 % des dépenses totales du Programme. Le Centre a conclu une entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'une "enveloppe salariale" pendant sa première année de fonctionnement, qui remplacera le contrôle habituel des années-personnes dans la fonction publique. Le Centre ne possède pas d'années-personnes autorisées.

Le Conseil du Trésor a consenti l'enveloppe salariale et la permission de retenir à contrat des fonctionnaires récemment retraités afin de reconnaître la nature particulière des opérations du Centre et de lui accorder une plus grande souplesse pour ressourcer ses opérations.

Le Centre est doté en personnel de différentes façons. Entre 100 et 110 personnes travaillent aux programmes du Centre. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est donné au tableau 17. On y retrouve quelque 70 employés à temps plein secondés par des employés d'autres ministères en affectation pour une période déterminée, des chercheurs invités du secteur privé et du secteur de l'enseignement ainsi que des contractuels, y compris des fonctionnaires récemment retraités.

Les besoins en salaires sont calculés en fonction d'un effectif de 100 employés. Cependant, comme il a été dit précédemment, le nombre d'employés, d'employés en détachement, de chercheurs invités et de contractuels peut varier beaucoup d'une période à une autre. Le Centre est résolu à gérer ses opérations en respectant les limites de l'enveloppe salariale et à exercer ses contrôles sur l'enveloppe plutôt que sur les années-personnes.

Tableau 16: Sommaire des ressources de l'enveloppe salariale

	1991-1992	1990-1991		1989-1990	
	Budget	Budget	Prévu	Budget	Réel
Traitements et salaires	6 265	5 547	5 710	4 911	4 873
Marchés	1 059	814	957	775	958
Enveloppe salariale	7 324	6 361	6 667	5 686	5 831

Ce projet pilote a maintenant été élargi de façon à comprendre tous les articles de dépense, bien que le Centre fonctionne maintenant selon le principe du budget de fonctionnement. Le projet permettra l'évaluation de ce nouveau concept ainsi que l'élaboration de contrôles nécessaires pour s'assurer de la viabilité du concept vis-à-vis celui du contrôle des années-personnes.

Tableau 17: Détail des besoins en personnel

	Profil du Personnel 1991-1992	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
Gestion	32	59 000-132 700	107 323
Scientifique et professionnelle			
Enseignement	1	17 989- 69 331	55 857
Bibliothéconomie	4	25 371- 60 147	40 721
Administration et services extérieurs			
Services administratifs	28	17 470- 72 817	36 851
Gestion des systèmes d'ordinateur	3	22 310- 73 032	46 778
Gestion des finances	3	15 516- 69 789	56 657
Services d'information	3	17 329- 65 839	51 991
Gestion du personnel	2	16 390- 67 273	49 825
Technique			
Techniciens divers	1	16 124- 71 058	39 170
Soutien administratif			
Commis aux écritures et aux règlements	16	16 504- 40 509	26 828
Secrétariat, sténographie et dactylographie	4	16 356- 40 768	26 301
Exploitation			
Manoeuvres et gens de métier	2	19 889- 49 692	24 779
Services divers	1	16 989- 51 984	32 333

Nota: La colonne du profil du personnel présente la répartition prévue pour le Programme, par groupe professionnel. La colonne de l'échelle des traitements actuelle représente l'échelle des traitements de chacun des groupes professionnels au 1er octobre 1990. Dans la colonne du traitement moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'employés de chaque groupe professionnel.

3. Dépenses en capital

Tableau 18: Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	Budget des Dépenses 1991-1992	Prévu * 1990-1991	Réel 1989-1990
Acquisition de matériel et d'équipement	**1 000**	960	1 097

* Les dépenses prévues pour 1990-1991 tiennent compte de la réduction du budget du Centre en raison de la taxe de vente fédérale et des retards associés aux travaux de construction au campus De La Salle.

Les dépenses prévues pour 1991-1992 visent surtout la technologie en éducation, l'ameublement destiné aux tests et l'amélioration de l'ameublement du campus de Touraine ainsi que de la salle à manger au campus De La Salle.

4. Paiements de transfert

Tableau 19: Détail des contributions

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Contributions	**250**	162	150

Au moment de la création du Centre, le gouvernement lui a transféré la responsabilité de gérer les subventions et les contributions versées aux organismes et aux établissements dont les objectifs s'apparentent aux siens. C'est le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du conseil privé qui avaient cette charge auparavant. Le Centre a élaboré une politique sur les contributions, maintenant approuvée par le Conseil du Trésor, qui permet l'affectation de 250 000 $ à cette fin en 1991-1992.

Pour l'année 1991-1992, le Centre compte :

- analyser les demandes en vertu du nouveau programme de contributions du Centre; et
- verser des contributions conformément aux critères approuvés par le Comité consultatif du Centre.

5. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés et législatifs. D'autres articles de dépense doivent être pris en compte pour obtenir le coût estimatif net du Programme. Le détail est donné au tableau 20.

Tableau 20: Coût net estimatif du Programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Plus * autres coûts	Coût net estimatif du Programme	
			1991-1992	1990-1991
	11 662	2 092	13 754	12 103

* Les autres coûts de 2 092 000 $ comprennent:

	(en milliers de dollars)
• locaux fournis sans frais par TPC;	1 200
• émission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par ASC;	6
• avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor;	186
• coût de la partie enseignement du programme de stagiaires en gestion payé par la Commission de la fonction publique.	700

6. Frais entre crédits budgétaires

Le Centre continuera à co-parrainer des séminaires ou des cours spéciaux avec d'autres institutions ou passera des marchés à cet effet. Le coût de ces activités, qu'il n'est pas possible de prévoir d'avance de façon précise, sera assumé par les ministères et organismes participants. En 1989-1990, le Centre a organisé 36 séminaires pour un coût de 115 000 $. En 1990-1991, avec l'ajout du séminaire sur les stratégies d'investissement et de planification fiscale, le Centre co-parrainera un total de 187 séminaires pour un coût prévu de 1 135 000 $ à être payé par les ministères. Les frais d'hébergement et de repas assumés par les ministères et organismes s'élèvent à 417 691 $ en 1989-1990; le montant prévu pour 1990-1991 est de 500 000 $ et pour 1991-1992, de 525 000 $.

Références

Plan directeur du Centre canadien de gestion, 25 octobre 1990.

Le Rapport du Principal 1989-1990, Centre canadien de gestion, juillet 1990.

Index par sujet

Sujet	Pages
Aperçu statistique	21, 23
Campus	9-11, 33, 37
Chercheurs invités	9, 14, 18, 25, 27, 35
Clientèle	11, 17, 19, 27
Conférence annuelle	10, 26
Contributions	5, 6, 8, 14, 25, 26, 28, 34, 37
Cours	2, 7-9, 11, 13, 14, 17, 20-23, 27, 28, 33
Élaboration	12-15, 18, 21, 28, 36
Enveloppe salariale	35
Études de cas	7, 13, 20-22, 28
Fonction publique 2000	10, 18, 27, 31
Liaison et Consultation	14, 22
Loi	11, 12, 14, 19, 32
Mandat	3, 9, 12, 17-19
Organisations	14
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	20
Perfectionnement avancé en gestion	14, 22
Perfectionnement en gestion	14, 21
Programme avancé en gestion	7-9, 22
Programme d'évaluation	18, 31
Programme de recherche	9, 26, 27
Programme de stagiaires en gestion	7, 11, 21
Recherche	6-14, 16-18, 25-28, 32
Séminaires	7, 9-11, 13, 14, 20-23, 38
Service de documentation	25, 28, 32
Services de gestion	3, 6, 8, 10, 13, 16, 21, 25, 29, 33
Services opérationnels du Programme	21, 22
Structure par activité	13
Technologie en éducation	10, 37